

PERANCANGAN MODEL PETA PROFIL DOSEN PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA

Ngarap Im Manik,¹⁾

Jurs. Matematika FST-Binus University

Kampus Syahdan, Jl.KH Syahdan 9 Palmerah Jakarta Barat 11480, Indonesia

manik@binus.edu

ABSTRAK

Untuk mewujudkan salah satu misi dari suatu Perguruan Tinggi yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berbudi luhur, maka peran dosen yang disiplin dengan komitmen tinggi dan kompetensi tinggi dalam proses pembelajaran menjadi satu tujuan utama. Untuk mencapai tujuan itu maka informasi tentang profil dosen menjadi sangat penting sebagai bahan untuk melaksanakan pembinaan, pengembangan, penilaian kinerja dosen serta pengambilan keputusan yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka perlu dilakukan rancangan model peta profil dosen perguruan tinggi. Hasil penelitian ini diperoleh bahwa untuk mengetahui komitmen dosen dilakukan dengan mengukur komponen komitmen yang terdiri dari: kehadiran mengajar, keterlambatan penyerahan nilai ujian, kehadiran rapat jurusan, kehadiran seminar, kehadiran pelatihan/workshop, Kontribusi kegiatan pengabdian pada masyarakat, dan kontribusi kegiatan pendukung jurusan (panitia kegiatan, promosi jurs dll). Sedangkan untuk komponen kompetensi terdiri dari: pendidikan formal, pendidikan non formal, karya tulis ilmiah, jumlah penelitian, jenjang jabatan akademik, jlh modul materi kuliah/buku dan IKADQ dosen. Untuk pembobotan nilai masing-masing komponen di atas ditetapkan sebagai variabel sesuai dengan kepentingan jurusan pengguna. Dari kedua komponen di atas, kemudian dilanjutkan dengan plot data komitmen dan kompetensi dosen pada salib sumbu XY yang membentuk 9(sembilan) peta profil dosen sehingga dapat memberikan informasi tipologi tentang spesialisasi keahlian dosen, hubungan antara pendidikan akademik, keahlian dosen serta relevansi mengajar dalam bentuk tabel relevansi serta model pemetaan profil dosen standard minimum yang dapat digunakan perguruan tinggi.

Kata kunci : *Peta, profil dosen, komponen komitmen, komponen kompetensi*

ABSTRACT

To realize one of missions of a university, to produce qualified and virtuous graduates, so the role of discipline lecturers with high commitment and competence in a learning process becomes a primary goal. To achieve this goal, the information of lecturers' profile becomes very important as material to carry out the construction, development, lecturers' performance evaluation, and decision making refers to the University Tri Dharma. In connection with this matter, it is necessary to design a model plan of profile map of university lecturers. The study result obtained is to find out the lecturers' commitment, by measuring commitment components, such as: lecturing presence, delay of examination scores delivery, department meeting attendance, seminar attendance, training/workshop attendance, contribution of community service activities, and contribution of department's supporting activities (activities committee, department promotion, etc.). Meanwhile, the competency components consist of formal education, non formal education, scientific paper, research quantity, academic hierarchy, module quantity of lecture/book material, and lecturers' IKADQ. For the value distribution of those each component, it is set as variable in accordance with the interest of user department. From the two components, then it is continued with the lecturers' commitment and competency data plot at the cross of XY axis which forms nine lecturers' profile map, so that it can provide typology information about specialization of lecturers' competence, relationship between academic education, lecturer's competence, and lecturing relevance in a form of relevance table, as well as minimum standard of lecturers' profile map model, can be used at universities.

Keywords: *Map, lecturers' profile, commitment and competence components*

PENDAHULUAN

Dalam rangka pencapaian visi dan misi Perguruan Tinggi di Indonesia yang dipusatkan pada optimalisasi kontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas bangsa Indonesia, pengembangan IPTEKS, budaya dan identitas bangsa secara keseluruhan maka perguruan tinggi harus tampil sebagai leader dalam pengembangan kemajuan dan peradaban bangsa, sehingga menjadi andalan seluruh bangsa. Disamping itu perguruan tinggi mempunyai misi yang bersifat nasional dan merupakan infrastruktur untuk melahirkan lulusan atau calon pemimpin bangsa yang berkualitas dan berbudi luhur. Salah satu komponen yang penting dalam proses pembelajaran adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam hal ini adalah dosen pengasuh matakuliah dan dibantu komponen lainnya yaitu sarana, prasarana dan infra struktur lainnya. Dengan alasan tersebut data atau informasi tentang profil dosen menjadi penting sebagai bahan untuk melaksanakan pembinaan, pengembangan dosen serta pengambilan keputusan dalam rangka mewujudkan visi, misi perguruan tinggi dan juga dapat digunakan sebagai penilaian kinerja dosen yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penilaian seperti ini dapat menimbulkan motivasi dosen untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Data profil dosen merupakan bagian penting bagi Jurusan atau Fakultas untuk melakukan atau melaksanakan kebijakan yang tepat terhadap dosen dalam usaha membina dan mengembangkan kompetensi dosen untuk pencapaian sasaran Jurusan atau Fakultas.

Secara umum, permasalahan penelitian ini adalah analisis dan pemetaan data dosen yang berkaitan dengan kompetensi dan komitmen dosen dalam proses pembelajaran. Secara khusus, permasalahan penelitian ini adalah: Sampai sejauh mana bobot nilai kegiatan dosen terhadap komponen yang terkait dengan kompetensi dan komitmen tersebut ? dan apakah dapat diperoleh informasi peta kekuatan dosen di suatu jurusan secara lengkap.

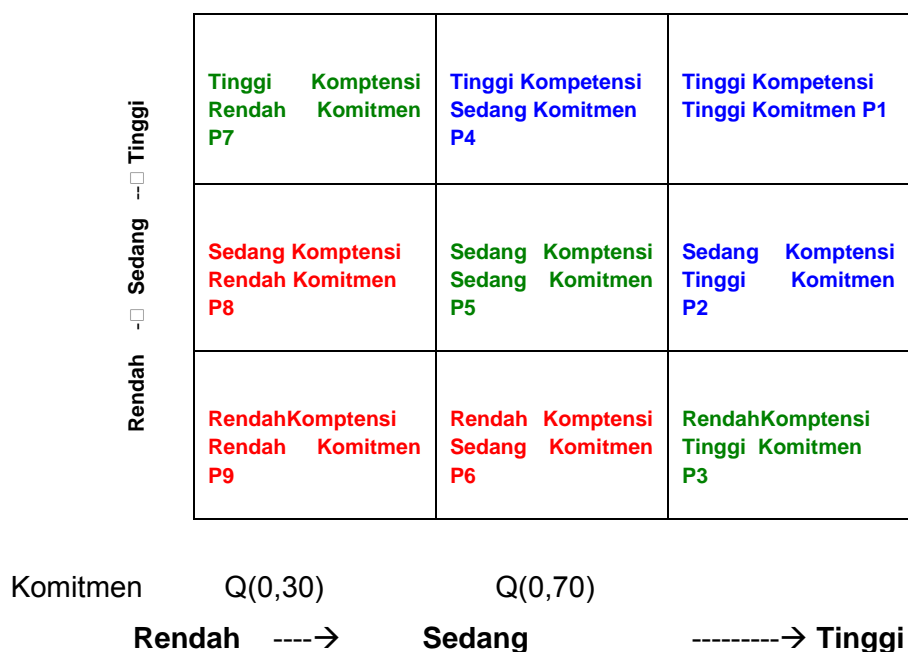
Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mencoba mencari gambaran deskriptif tentang kompetensi (pendidikan formal & non formal, penelitian, karya tulis ilmiah) dan komitmen dosen.
- b. Mencoba mencari tipologi tentang spesialisasi keahlian dosen.
- c. Mencoba melihat hubungan antara pendidikan akademik dan keahlian dosen dengan relevansi mengajar matakuliah.
- d. Mencoba mencari model pemetaan profil dosen yang terbaik atau standard.

Manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dan informasi tentang profil dosen, sehingga dari informasi tersebut pihak pengelola Jurusan/Universitas dapat melaksanakan langkah-langkah yang tepat untuk pembinaan dan pengembangan dosen dan juga dapat memberikan informasi tentang peta atau matrik kekuatan dosen yang meliputi : data pribadi, data pendidikan (formal/non formal), data spesialisasi/keahlian, data pengalaman kerja/mengajar, data kegiatan penelitian, data publikasi ilmiah dan data minat mengajar kelompok bidang ilmu dosen. Output/keluaran dari hasil penelitian berupa tabel data dan peta profil dosen yang diharapkan dengan perubahan beberapa format dapat pula digunakan oleh Jursan/Fakultas lain di seluruh Perguruan Tinggi.

MATERI DAN METODE

Untuk membuat peta profil dosen , terlebih dahulu dilakukan kajian teori yang relevan untuk pembuatannya, yang dalam hal ini digunakan teori statistika tentang penyebaran data melalui metoda Persentil dan Kwantil, kemudian untuk membuat diagram peta profil dosen Perguruan Tinggi ini dikembangkan dari gambar peta yang dipakai dalam The Ohio State Leadership Quadrants menurut Universitas Ohio, yang dalam konsep tersebut dibagi menjadi 4 kuadran (Miller, 2004 & Bass,2000). Dalam penelitian ini konsep kuadran tersebut di atas, kemudian dikembangkan dan disesuaikan dengan data, kebutuhan dan metoda Kuantil sehingga terbentuklah peta profil dosen dengan 9 (sembilan) daerah peta seperti pada gambar.1 (John,2007).



Gambar 1.Peta profil dosen

KUANTIL

Berbagai ukuran lokasi (letak) dalam statistika antara lain median, kuartil dan persentil. Kuantil juga merupakan suatu ukuran lokasi (letak) seperti halnya ukuran lokasi lainnya. Jika media membagi rentangan nilai urutan atas dua bagian yang sama, maka kuartil membagi rentangan nilai urutan atas empat bagian yang sama sehingga ada 3 nilai kuartil yaitu kuartil bawah, kuartil median, kuartil atas. Setiap bagian yang dibatasi oleh kuartil akan terdapat 25% nilai urutan sehingga tidak dapat digunakan sebagai batas jika menginginkan proporsi bagian yang lainnya. Ukuran lokasi yang mudah digunakan untuk menentukan letak dengan proporsi nilai yang diinginkan adalah persentil. Persentil membagi urutan atas seratus bagian, sehingga dapat dipilih lokasi/letak yang diinginkan dari 99 lokasi yang tersedia.

Kuantil sebagai ukuran lokasi yang hampir sama dengan persentil, perbedaannya adalah pada persentil rentang urutan nilai dari 0 sampai dengan 100 sedangkan kuantil rentang nilai dari 0 sampai dengan 1. Kuantil yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah $Q(p)$ = kuantil ke p samadengan persentil ke $100p$. Untuk kuantil $Q(0,25) = P_{25} = Q_1$. $Q(0,25)$ = kuantil ke 25 , P_{25} = persentil ke 25 dan Q_1 = kuartil 1.

Untuk menentukan nilai urutan yang akan masuk pada posisi tertentu di bawah atau di atas $Q(p)$, untuk banyaknya besar sampel= n , dan bila np bulat maka dapat digunakan urutan $X(np)$ dimasukkan pada kelompok di bawah $Q(p)$. Penyekatan urutan pada setiap sumbu atas tiga kelompok yaitu kurang, sedang dan tinggi dengan lokasi penyeekat $Q(0,30)$ dan $Q(0,70)$ untuk data yang berdistribusi normal dengan variabel normal baku, maka $Q(0,30)$ setara dengan $Z = -0,5244$ untuk batas kurang dan sedang serta $Z=0,5244$ untuk batas sedang dengan tinggi. (Chambers,1993; Gnadesikan, 1997)

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini lebih kepada metode penelitian deskriptif,. Penelitian ini menggunakan metoda survei, instrumen yang digunakan observasi, kuesioner dan dokumen. Pelaksanaan penelitian ini meliputi beberapa tahap kegiatan yaitu :

- a. **Persiapan & analisis kebutuhan** : kegiatan ini merupakan kegiatan awal untuk melihat kembali kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan serta persiapan peralatan yang akan digunakan.
- b. **Rancangan Pengembangan Model** : kegiatan ini meliputi penyusunan rancangan pengembangan komponen komitmen dan kompetensi dosen perguruan tinggi dan nantinya diharapkan dari pengembangan model ini didapat model standard minimum komponen komitmen dan kompetensi dosen perguruan tinggi.
- c. **Pengumpulan Data Komitmen & Kompetensi**: Dari rancangan yang telah dibuat sebelumnya, kemudian dilakukan kegiatan pemutakhiran rancangan model komponen komitmen dan kompetensi dengan cara memberikan model tersebut ke beberapa perguruan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri (15 perguruan tinggi) sebagai sampel untuk memberikan komentar atau masukan terhadap model yang telah dibuat. Kegiatan ini dilakukan dengan dua cara yaitu secara langsung (survey) atau tidak langsung (pengiriman Kuesioner/isian) ke masing-masing sampel perguruan tinggi. Kemudian dari masukan itu diolah sehingga didapat model peta profil dosen perguruan tinggi.
- d. **Analisis Data & Penyusunan Bobot** : kegiatan ini dilakukan untuk menyempurnakan rancangan model yang telah dikembangkan setelah adanya masukan/inputan data yang masuk, sehingga didapat model yang lebih lengkap.
- e. **Penulisan Laporan** : Akhir dari kegiatan penelitian ini, secara keseluruhan dituliskan dalam bentuk laporan penelitian.

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh perguruan tinggi di seluruh Indonesia yang ingin mengetahui peta profil dosennya baik kompetensi dan komitmennya. Disamping itu model peta profil dosen yang diperoleh akan dibuat lebih fleksibel, sehingga variabel-variabel inputnya dapat dirubah sesuai dengan kebutuhan dari perguruan tinggi pengguna. Output/keluaran dari penelitian ini berupa tabel data dan peta profil dosen perguruan tinggi di Indoensia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil rancangan komponen komitmen dan kompetensi seorang dosen yang telah dikembangkan berdasarkan usulan/saran dari sampel perguruan tinggi adalah seperti berikut:

A. Komitmen

1. Kehadiran Mengajar → nilai Maks 20

hadir $\leq 90\%$ = 15 ; hadir $> 90\%$ = 20

2. Keterlambatan penyerahan soal & nilai UTS+UAS → nilai Maks 20

terlambat 0 hari = 25; terlambat 1-2 hari = 10

terlambat 3-7 hari = 5 ; terlambat ≥ 7 hari = 0

3. Kehadiran rapat2 jurusan → nilai Maks 10

hadir 10-50% = 5 ; hadir 51-80% = 10 ; hadir $> 80\%$ = 15

4. Kehadiran Seminar di jurusan/fakultas/universitas → nilai Maks 15

hadir 1-30% = 5 ; hadir 31-75% = 10 ; hadir $> 75\%$ = 15

5. Kehadiran Pelatihan/workshop di Jurusan/fakultas → nilai Maks 15

hadir 1-30% = 5 ; hadir 31-75% = 10 ; hadir $> 75\%$ = 15

6. Kontribusi terhadap kegiatan jurusan (panitia kegiatan jurs, promosi, dll)

→ nilai Maks 10.

≤ 2 kegiatan/sm = 5 ; > 2 kegiatan/sm = 10

7. Melaksanakan kegiatan Pengabdian pd Masyarakat (PKM) → nilai Maks 5

≥ 1 kegiatan = 5

8. Membimbing tugas akhir mahasiswa tepat waktu → nilai Maks 5

tepat waktu = 5

B. Kompetensi

Sedangkan untuk komponen yang terkait dengan kompetensi antara lain:

1. Pendidikan Formal (akhir) → nilai Maks 20

S1-Sesuai bidang studi jurusan/program studi = 10 ; Non(else) = 5

S2-Sesuai bidang studi jurusan/program studi = 15 ; Non(else) = 10

S3- Sesuai bidang studi jurusan/program studi = 20 ; Non(else) = 15

2. Pendidikan NonFormal (Kursus, Pelatihan Jangka panjang ≥ 3 bln, dll)

→ Maks 10

Sesuai bidang studi/jurusan (1-4 topik) = 5 ; Non(else) = 2

3. Karya Tulis Ilmiah yg dipublikasikan (journal/proceedings) → nilai Maks 15

1-2 tulisan/tahun = 5 ; 3-4 tulisan/tahun = 10

> 4 tulisan/tahun = 15

4. Jumlah Penelitian internal/eksternal dlm setahun → **nilai Maks 15**

1 topik/tahun = 10 ; >1 topik/tahun = 15

5. IKADQ (Indeks Kinerja Akademik Dosen Quesioner) → **nilai Maks 15**

IKADQ 2.0-2,55 = 5 ; IKADQ 2.6-3.0 = 10 ; IKADQ >3.0 = 15

(Khusus untuk pengukuran ini, mahasiswa akan diberi angket di pertengahan semester perkuliahan agar mengisi pertanyaan/kuesioner, kemudian dihitung IKADQ dosen yang bersangkutan, sehingga setiap dosen akan memiliki nilai IKADQ untuk matakuliah yang diampu pada setiap semesternya) → score penilaian berkisar antara 1 s/d 4.

6. Jenjang Jabatan Akademik → **nilai Maks 15**

Asst = 5 ; Lektor - Lektor Kepala = 10 ; Guru Besar = 15

7. Jlh terbitan buku/modul materi kuliah → **nilai Maks 5**

>= 1 buku = 5

8. Ikut sebagai anggota assosiasi profesi → **nilai maks 5**

>= 1 sebagai anggota = 5

PEMBAHASAN

Dari 15 sampel perguruan tinggi PTN & PTS yang meliputi wilayah Indonesia bagian Barat dan Indonesia bagian Timur, telah diperoleh beberapa masukan dan saran yang dirangkum seperti pada tabel 1.

Tabel 1.Rangkuman Saran/masukan/tanggapan/ Penelitian Pengembangan Model Peta Profil Dosen Perguruan Tinggi.

No	Saran untuk KOMITMEN	Saran untuk KOMPETENSI
1.	Perlu diperhatikan penjiwaan sebagai “pendidik”	Tambahkan latar belakang pendidikan non formal yang bersertifikat
2.	Perlu diperhatikan tentang	Tambahkan proses pemutakhiran data

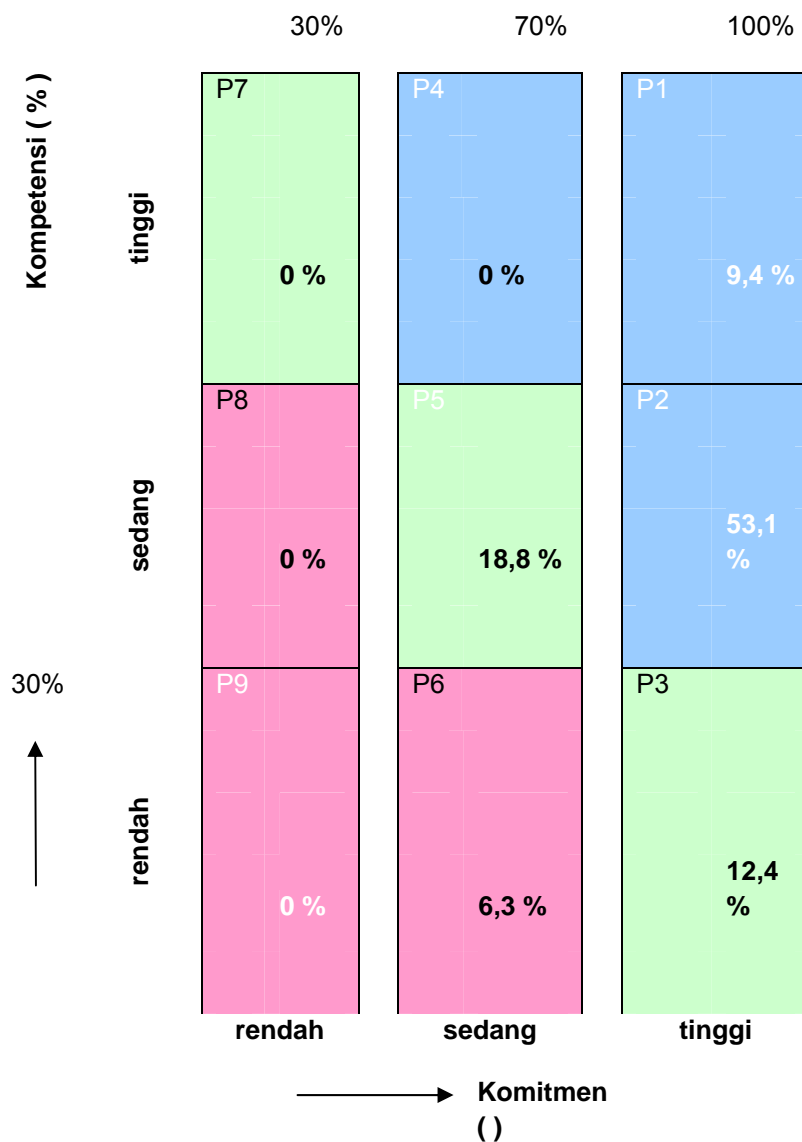
	kompensasi terhadap dosen	
3.	Wujudkan atmosfir akademik yang jujur dan disiplin	Interelasi aktif dengan komunitas bidang keilmuan & asosiasi profesi
4.	Tambahkan kegiatan pengabdian pada masyarakat	Kemampuan berbahasa inggris dosen perlu dipertimbangkan
5.	Perlu penjelasan lebih lanjut tentang seminar yg di tingkat fakultas/universitas	Penilaian karya tulis tidak hanya kuantitatif tetapi perlu diperhatikan jurnal akreditasi? Nasional atau Internasional?
6.	Pengumpulan soal ujian uts/uas tepat waktu	Kegiatan di luar kampus yg sesuai dgn bidang keahlian (sebagai konsultan)
7.	Bimbingan tugas akhir tepat waktu	Tambahkan track record dosen pada tahun sebelumnya
8.	Kontribusi kegiatan pendukung jurusan (panitia seminar, promosi jurs, dan lain-lain)	Tambahkan hasil karya dosen tentang penerbitan buku pengajaran matakuliah.

Langkah berikutnya, dari komponen yang telah di ukur seperti contoh di atas (nilai maksimum komponen masih dapat dirubah sesuai kebutuhan), lalu diplotkan pada peta seperti gambar 2, sehingga akhirnya untuk setiap dosen diketahui terletak pada kelompok posisi yang mana dosen tersebut berada. Analisis pengelompokan data dibuat sesuai dengan metode kuantil yang dikelompokkan menjadi sembilan kelompok yang dalam hal ini disebut sebagai kelompok Peta1, Peta2, dan Peta9.

Penentuan 9 kelompok lebih didasari pada prosedur metoda kuantil dalam ilmu Statistika dan untuk menghindari tertumpuknya data dalam satu kelompok agar supaya penyebaran data lebih terdistribusi (Aunuddin, 1989).

Dalam penetapan kelompok tersebut analisis ditekankan kepada kedua aspek komitmen dan kompetensi, dengan asumsi bahwa dosen yang memiliki komitmen & kompetensi yang di atas rata-rata baik, diharapkan dengan pembinaan yang baik dan berkesinambungan dapat meningkatkan ke level yang lebih baik (memuaskan) yang akan berdampak kepada peningkatan kualitas proses pembelajaran sehingga tercipta mahasiswa dan lulusan yang berkualitas.

Pemetaan Peta Profil Dosen Perguruan Tinggi ini dibuat dalam Koordinat Kartesius X,Y, dengan X= Komitmen dan Y=Kompetensi, yang diberikan dalam prosentase(%) bobot, dan nilai komponen yang terkait. Untuk menggambarkan peta kuadran profil dosen, sebelumnya ditetapkan komponen-komponen yang terkait dengan kedua variabel X dan Y tersebut di atas. Setelah dilakukan analisis maka nantinya akan diperoleh komponen-komponen yang terkait, yang dapat membentuk Diagram peta profil dosen seperti contoh (gambar 2).



Gambar 2. Contoh Diagram Pemetaan Profil Dosen

Untuk mencari gambaran deskriptif tentang kompetensi (pendidikan formal & non formal, penelitian, karya tulis ilmiah dll) dengan komitmen dosen di Jurusan dapat dilihat pada contoh seperti pada tabel 2. Dari hasil pengumpulan dan olahan data masing -masing komponen, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Contoh Hasil rangkuman data Kompetensi dan Komitmen Dosen Jurusan Matematika-UBINUS Tahun 2010

No	Unsur Komponen	bobot nilai (Matematika)
I	KOMPETENSI	
1	Pendidikan Formal S2	72,6
	S3	27,4
	Bidang Keahlian :	
	• Sesuai jurs/prodi	53,1
	• Tidak sesuai jurs/prodi	46,9
2	Pendidikan Non Formal	0
3	Karya Tulis Ilmiah	40,6
4	Karya Penelitian	18,8
5	Rata-rata IKADQ	
	• IKADQ > 3	78,1
	• IKADQ 2,6 – 3	18,8
	• IKADQ ≤ 2,55	3,1
6	Jenjang jabatan Akademik	
	• Belum ada JJA	9,4
	• Asisten	37,5
	• Lektor-kepala	50
	• Guru Besar	3,1
7	Terbitan Buku/Modul	25

II	KOMITMEN	
1	Kehadiran Mengajar <ul style="list-style-type: none"> • Hadir <= 90% • Hadir > 90% 	3,1 96,9
2	Telat penyerahan nilai <ul style="list-style-type: none"> • 0 hari • 1-2 hari • > 2 hari 	75 21,9 3,1
3	Kehadiran Rapat Jurusan <ul style="list-style-type: none"> • hadir 10-50% • hadir 51-80% • hadir > 80% 	18,7 43,8 37,5
4	Kehadiran Seminar Jurs <ul style="list-style-type: none"> • hadir 1-30% • hadir 31-75% • hadir > 75% 	31,3 37,4 31,3
5	Kehadiran Pelatihan/WShop <ul style="list-style-type: none"> • hadir 1-30% • hadir 31-75% • hadir > 75% 	3,1 31,3 65,6
6	Kontribusi thdp materi kuliah	40,6
7	Keg. Peng Masyarakat (PKM)	18,75

KESIMPULAN

Dari hasil rancangan model peta profil dosen ini telah dapat menggambarkan secara deskriptif tentang kompetensi dan komitmen dosen serta tipologi tentang spesialisasi keahlian dan komitmen dosen, hubungan antara pendidikan akademik dan keahlian dosen dengan relevansi mengajar matakuliah di suatu jurusan serta model pemetaan profil dosen yang terbaik. Komponen komitmen terkait pada : Kehadiran Mengajar , Keterlambatan penyerahan nilai UTS+UAS, Kehadiran rapat, Kehadiran Seminar ,Kehadiran Pelatihan/workshop, Kontribusi pembuatan/ pengembangan materi kuliah dan Kegiatan pengabdian pada masyarakat. Sedangkan komponen Kompetensi terkait pada: Pendidikan Formal (akhir), Pendidikan Non Formal (Kursus,Pelatihan Jangka panjang >=3 bln,dll), Karya Tulis Ilmiah yg dipublikasikan(Journal/proceeding), Jumlah Penelitian Internal/ Eksternal dalam setahun, IKADQ (Indeks Kinerja Akademik Dosen), Jenjang Jabatan Akademik dan Jumlah terbitan buku pendukung materi kuliah.

DAFTAR PUSTAKA

- [1],The Ohio State Leadership Quadrants,
[http://www.appliedinnovation.com.au /pdf/resources/](http://www.appliedinnovation.com.au/pdf/resources/)13 mei 2007
- [2] Aunuddin, *Analisis Data*, Bogor, APU-IPB. 1989.
- [3] Andre Iskandar, *Analisa Faktor Dosen dalam Pengajaran pada Jenjang Pendidikan Tertentu*, Majalah ilmiah SCEINTIA, Vol 2 no.1 Okt 2002, p 39
- [4] Bass B, The Future of Leadership in Learning Organization, *Journal of Leadership Studies*, vol 7 Juni 2000, p 18-40.
- [5] Chambers, J.M, Cleveland, W.S, *Graphical Mehtods for Data Analysis*, Boston, MA, Duxbury Press. 1993.
- [6] Depasquale, F.J, *Principal Leadership Behavior and Faculty Trust : Is there aconnection?*,ProQuest file: Dissertation Abstracts International Item:57/04,1996
- [7] Gnanadesikan, R, *Method for Statistical Data Analysis of Multivariate Observation*, Newyork, John Wiley & Sons. 1997.
- [8] John M.Charan & Wesley Taylor V J, *Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers*, <http://www.alias.edu/academics/sgs/info>
- [9] Miller RL, Butler J, Followership Effectiveness: An extension of Filedlers Contingency Model, *Leadership and Organization Development Journal*, vol 25 April 2004, p 362-368. 2004.

[KEMBALI KE DAFTAR ISI](#)